PLACEMENTS : OÙ VONT LES TAUX D'INTÉRÊT ?

tendances Trends

ÉCONOMIE ET FINANCES 19[E] ANNÉE N° 2 HEBDOMADAIRE 130 F 13 JANVIER 1994

Exclusif

LE SALAIRE DES CADRES EN EUROPE

Intel

LES RECETTES MIRACLE D'ANDREW GROVE

Assemblée générale

COMMENT PARLER À SES ACTIONNAIRES

Maurice Lippens

MANAGER DE L'ANNÉE

Coprésident de Fortis

BUSINESS

LE MANAGER DE L'ANNÉE

Maurice Lippens couronné

Elu Manager de l'Année 1993 par les lecteurs de Trends-Tendances, Maurice Lippens, président du conseil d'administration des AG et coprésident de Fortis, voit ainsi récompensé son «intérêt fatal» pour la CGER-Banque et la CGER-Assurances.

Avec Maurice Lippens, les assureurs et les banquiers effectuent leur entrée dans la galerie d'honneur des Managers de l'Année de Trends-Tendances. Depuis la création du prix, en 1985, inaugurée avec Albert Frère (GBL), nos lecteurs et abonnés ont marqué une petite préférence pour les industriels.

Maurice Lippens a signé, il est vrai, l'opération de l'année, en achetant, pour le compte du groupe Fortis, le contrôle de la CGER-Banque et de la CGER-Assurances. Il a dominé une actualité économique plutôt morose en participant ainsi à la première privatisation d'envergure organisée par l'Etat fédéral. Pour 34,93 milliards de francs, Fortis — qui réunit, à parité, l'assureur Amev aux Pays-Bas et le groupe AG en Belgique — s'est offert un des plus grands réseaux d'agences bancaires (736 emplacements), une place de choix sur le marché des crédits hypothécaires (22 %) et 14,4 % des assurances-vie individuelles du pays.

L'AGITATEUR DE L'ESTABLISHMENT. L'opération CGER s'ajoute à une série déjà longue. Depuis bientôt dix ans, Maurice Lippens est devenu un acteur économique de premier plan en Belgique et un membre éminent de ce qu'il appelle lui-même, la moue acide, «l'establishment». Depuis une décennie, il alterne le chaud et le froid, la griffe et la caresse, le coup de gueule et la séduction. Un savant registre qui, successivement, lui permet de prendre la direction des AG, premier assureur du pays, de tirer son épingle du jeu en volant au secours de son principal actionnaire, la Société Générale de Belgique, lors de l'OPA de 1988 — y gagnant au passage une précieuse indépendance et le titre de vice-président.

En 1990, il «marie» les AG à l'assureur néerlandais Amev, constituant ainsi le groupe Fortis. Bras dessus, bras dessous, ils iront de par le monde, aux Etats-Unis, en Espagne, agrandir le patrimoine commun, dont l'opération CGER-Banque et CGER-Assurances constituera la dernière acquisition.

UNE GRANDE FAMILLE. Suffisait-il d'être bien né, en 1943, pour en arriver là ? Ceux qui l'affirment ne connaissent pas Maurice Lippens. Ou l'ont affronté à leurs dépens. «La Belgique ne m'intéressait pas, se souvient le coprésident de Fortis. Lorsque j'ai terminé Harvard en 1972, il s'en est fallu d'un coup de fil pour que je reste aux Etats-Unis. L'establishment belge, tel que je l'ai connu, était le dernier endroit où je voulais entrer.»

Les Lippens font pourtant partie de l'establishment honni. Ils figurent parmi les grandes familles du pays bien avant son indépendance. Rois de Knokke qu'ils ont sorti du sable, ils y sont propriétaires du Zwin, réserve naturelle privée fondée par le père, Léon Lippens, possession de la Compagnie du Zoute. Présents dans la politique — Léopold, le frère de Maurice Lippens, est bourgmestre de Knokke —, ils le sont très largement dans les affaires, participant, notamment, à la fondation des AG en 1824. Diluée, leur participation, qui pèse quelques pour cent (8 % si l'on prend en compte les descendants des différentes familles fondatrices), ne figure pas en tête sur la liste des actionnaires actuels. Une présence qui maintient, au chaud pour la famille Lippens, un fauteuil d'administrateur aux AG, sans pour autant lui léguer les commandes.

L'AVENTURE SUD-AFRICAINE. Les premiers pas de Maurice Lippens dans la vie professionnelle ne semblent guère l'orienter vers la finance. Mais plutôt vers... l'aventure ! En 1967, au lendemain de ses derniers examens pour décrocher son doctorat en Droit à l'ULB, il part quelques mois en Afrique du Sud. La tâche n'est pas de tout repos : il s'agit de liquider une société qui possède un bateau de pêche, le Narwal, basé dans le sud-ouest africain. «Les actionnaires étaient, notamment, des hommes d'affaires brugeois. Ils espéraient vendre les captures réalisées du bateau au Congo, notamment à la Société Générale de Belgique. Mais avec l'indépendance et la tournure qu'ont pris les événements, le marché s'est effondré.» Le commandant, qui

affronte même des mutineries, lâche un soupir lorsqu'il voit arriver le jeune Lippens, 24 ans : «On nous envoie des enfants, maintenant !» Le jeune directeur trouve une solution. Il revend le navire à des Argentins. Le bateau naviguera encore une quinzaine d'années, jusqu'à ce qu'il inaugure la guerre des Malouines, en 1982. «C'est le premier navire que les Britanniques ont coulé — un bateau espion.» De cette brève mais intense expérience, Maurice Lippens retient une leçon : «Dans des moments comme ceux-là, on distingue le caractère humain, qui n'est déjà pas très beau. On va à l'essentiel, on n'a pas le temps de faire de la théorie.»

De retour en Belgique, il passe, en 1968, les mois qui le séparent du service militaire à la banque Paribas, au service d'analyse financière, sous les ordres de l'actuel patron de la Cobepa, Pierre Scohier, et se marie avec Kathleen Mathieu de Wynendaele, laquelle dirige aujourd'hui le Musée des enfants, dont son époux est le trésorier.

ACCUSÉ DE «CRYPTO-COMMUNISME». Le service militaire donnera à Maurice Lippens l'occasion de dévoiler d'autres facettes de son caractère. Enrôlé à la Force aérienne, il est envoyé, avec une dizaine d'autres, dans un bataillon disciplinaire. «Motif : crypto-communisme. On m'avait accusé — un honneur— d'être le meneur ! Nous étions pourtant tout sauf crypto-communistes. Simplement, nous ne manifestions pas d'enthousiasme à l'idée d'aller voir, à 3 heures du matin, si par hasard, les Russes arrivaient derrière les dunes.» Discipliné, mais pas jusqu'à l'absurde. Les choses finiront par s'arranger. L'armée réintégrera le petit groupe des, disons, sceptiques, et leur meneur s'en sortira avec le grade de lieutenant.

Rester en Belgique n'intéresse pas Maurice Lippens. Le futur président des AG, qui s'oriente alors vers les affaires, pose sa candidature ici et là pour suivre un programme de MBA. La London School of Economics le refuse. A Boston, Harvard l'accepte, contre toute attente. «On m'avait dit qu'il fallait au moins avoir fait l'Ecole de Commerce Solvay, sortir avec une grande *dis*. J'ai été sauvé par l'épisode du crypto-communisme à l'armée, que j'avais mentionné dans mon *application form* !»

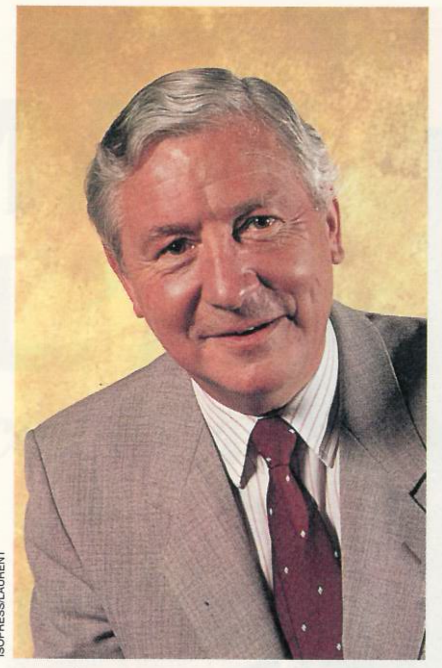
GRÉVISTE À HARVARD. L'étudiant Lippens est tellement persuadé de ne pas rejoindre le Big Business qu'il se spécialise assidûment dans la gestion des PME et leurs problèmes de communication interne. Comme à l'armée, il se fait remarquer. Cette fois, il participe à l'organisation d'une grève. Les 75 étu- ■■■

REPORTERS/ACHE

■■■ diants estimaient leur cours de manufacturing «trop stéréotypé, absurde». Ils ont eu gain de cause.

Le retour dans la vie professionnelle s'oriente vers la Belgique, malgré toutes les offres qui lui sont faites aux Etats-Unis : McKinsey, Levi Strauss, la Morgan. Il est très tenté par un groupe agroalimentaire, FMC. Mais un coup de fil bruxellois le tire de ses projets : un Britannique lui propose un poste chez Scienta, une société de capital à risque basée à Bruxelles et financée par les grands de la finance européenne : Agnelli, Bosch, Rothschild. Objectif : financer des PME à travers l'Europe. Maurice Lippens est intéressé et devient l'un des trois directeurs en 1972. Ce retour, «à distance», vers l'establishment ne durera que deux ans.

PATRON DE PME. Deux ans plus tard, Maurice Lippens met en pratique son intérêt pour la PME. Avec un ami, il reprend Jimo, une entreprise qui vend des frigos Philco et de l'équipement de froid industriel. «Nous avons revendu l'électroménager à SBR, filiale de la Société Générale de Belgique — que je ne connaissais pas à l'époque —, pour tout miser sur le froid industriel. Je suis toujours au conseil de la société, comme président et administrateur délégué. Elle réalise 300 millions de francs de chiffre d'affaires et détient 10 % du marché.»



ISOPRESS/LAURENT

■ **VALÈRE CROËS, DIRECTEUR GÉNÉRAL DES AG**
L'alter ego de Maurice Lippens aux AG.

Le temps de la PME n'est pas éternel. Mais Maurice Lippens est heureux. Il s'organise pour se laisser du temps et s'occuper de ses quatre enfants. «J'ai eu une chance extraordinaire. J'ai pu voir mes enfants, en bas âge, grandir. Ce n'était pas encore la vie professionnelle à 200 %, comme maintenant.»

La famille rattrape le patron de Jimo. Son père, qui a connu des ennuis cardiaques, lui demande s'il ne veut pas s'intéresser aux affaires patrimoniales. Un oncle, administrateur des AG, l'invite à lui succéder en 1981. Un juriste doublé d'un MBA à Harvard, voilà un candidat suffisamment solide pour représenter la famille. «Je n'y pensais pas», insiste Maurice Lippens. On lui assure que la charge ne sera pas trop épuisante. «Un conseil par semaine, des gens agréables.» AG qui, avec la Royale Belge, est la première compagnie du pays, semble solide comme la pierre bleue qui orne son siège, boulevard Jacquemain, à Bruxelles.

L'AGITATEUR DES AG. Les administrateurs se voient souvent mais ne parlent pas assez des affaires de la compagnie au goût du nouvel administrateur. Ils en parlent si peu qu'il entend se forger une opinion par lui-même. Il prend l'initiative de rencontrer la vingtaine de cadres dirigeants des AG. Et fait froncer les sourcils du management : le nouveau venu passe pour un «agitateur.» La plupart des cadres, un peu interloqués, n'osent rien dire. A deux ou trois exceptions près, dont Valère Croës, alors chargé du commercial et actuel directeur général des AG (l'alter ego de Maurice Lippens). Aujourd'hui encore, le président des AG se souvient des propos recueillis dans un petit restaurant, le London : «Ce que je vais vous dire ne vous fera pas forcément plaisir, mais si je ne dis rien, vous n'auriez aucun intérêt à me voir, expliquait — dixit Maurice Lippens — Valère Croës. Vous savez, les compagnies d'assurances se croient toutes très riches parce qu'elles ont beaucoup d'actifs (*les AG sont le premier propriétaire privé de Belgique, après l'Eglise, NDLR*). Mais si elles ne gèrent pas bien, elles vont au devant des ennuis : les marges diminuent, les frais augmentent. Je ne vous donne pas de recette, mais d'ici 5 à 10 ans, si les AG continuent comme ça, elles connaîtront des problèmes.»

LE LANGAGE DES CHIFFRES. Un peu ébranlé par la démonstration détaillée présentée par Valère Croës, Maurice Lippens devient de plus en plus incisif au conseil d'administration. Ses collègues administrateurs le soutiennent. Et lorsque le poste d'administrateur délégué est créé en 1983, il échoit tout naturellement à «l'agitateur». Il met en avant les mauvais ratios de la compagnie. «Les frais généraux croissaient plus vite que les primes, mais on ne fai-

L'HOMME DES PARADOXES

LES RESTRUCTURATIONS, LES MOUTONS ET LE SÉPARATISME. «Méfiez-vous de ceux qui vous disent qu'ils n'ont pas de concurrents.» Maurice Lippens, Manager de l'Année 93, se déclare ennemi de l'immobilisme. La nausée le prend lorsque, au sein d'un conseil d'administration, une voix s'élève pour dire : «Tout va bien. On gagne bien sa vie : pourquoi se poser tant de questions ?» En vertu de cette théorie, il considère la période des vaches grasses plus propice aux restructurations. «Quand la crise est là, l'entreprise n'a plus de moyens. Quand les temps sont cléments, on peut se montrer plus généreux.»

Le même Maurice Lippens critique les restructurations. «Il existe une limite à ces mouvements. On peut se dire que zéro franc de frais généraux, c'est formidable. Mais l'entreprise percevra alors zéro franc de revenus !» La remarque ne surprend pas de la part du coprésident de Fortis, admirateur du prince des paradoxes, Oscar Wilde. «Il est indispensable de créer un équilibre dans l'entreprise entre les trois parties en présence : les actionnaires, le personnel, le marché. Si l'une d'elles accapare les revenus, l'entreprise s'effondre.» Pour parvenir à cet équilibre, il est indispensable de promouvoir des «agitateurs». Maurice Lippens estime être l'un d'eux. Mais lui est parvenu à son poste par l'actionnariat. Il aimerait développer d'autres voies.

«Je voudrais créer, comme chez Procter, Unilever ou General Electric, un système où ce ne sont pas les moutons qui accèdent à des postes de direction, mais des gens qui ont des idées, des agitateurs intelligents. Mon rêve, c'est que Fortis ait à sa tête, dans la génération suivante, des gens qui ont retourné des situations.»

Et les managers belges ? Maurice Lippens, qui en admire une poignée — Albert Frère, «bien qu'il n'apporte pas de valeur ajoutée à l'économie du pays», Philippe Bodson,... —, observe avec inquiétude les pulsions séparatistes qui traversent le patronat. «Je suis surtout choqué de constater que les séparatistes les plus virulents sont en même temps ceux qui ont le plus profité de l'Etat unitaire.»

sait pas de marketing. Pire, la rentabilité des portefeuilles n'était pas brillante. Nous étions en queue, et non en tête, des 30 premiers assureurs du pays pour les ratios administratifs et techniques.» Ce langage des chiffres, que les actionnaires ont bien compris (Société Générale de Belgique, familles,...), a débouché, en 1984, sur une étude commandée auprès de McKinsey. Le plan qui en découle est soumis au conseil d'administration, qui l'adopte au terme d'une séance houleuse, provoquant le départ du directeur général de l'époque et son remplacement par Valère Croës.

La restructuration est lancée au cours de 1985 : prépensions, changements d'affectation, suppressions de certains dépenses «inutiles», comme un centre sportif «qui ne profitait qu'à 110 personnes bruxelloises».

LA HANTISE DU PRÉDATEUR. Maurice Lippens obtient, en passant, les leviers de commande d'un des navires financiers les plus importants du pays. Il n'aura de cesse de se battre pour en garder le contrôle et, pourquoi pas, d'en augmenter la puissance. Ce souci se manifeste par son inquiétude au sujet de l'actionnariat. Le temps des prédateurs est venu. «Je voyais ce qui se passait avec Axa, en France, par exemple. Il nous fallait stabiliser un capital. Mais au conseil, on me disait que je me trompais, qu'un raid sur les AG était aussi inimaginable qu'une OPA... sur la Société Générale de Belgique ou la Royale Belge !» Lorsque, précisément, Axa s'attaque à la Royale Belge, les opinions changent. La «cible» originelle est, semble-t-il, les AG, dont le capital est fort réparti dans le public. Les actionnaires connus ne parviennent pas à une majorité : 5 % à la Société Générale de Belgique, 8 % dans les familles et 10 % chez Anhyp. Le groupe français préfère s'attaquer à la Royale Belge, à l'actionnariat tout aussi dilué. Axa ne gagne pas, mais le chevalier blanc, l'UAP, emporte le morceau. Cette victoire à la Pyrrhus a une conséquence immédiate. Courant 1986, la Société Générale de Belgique demande à passer de 5 % à 35 % dans le capital des AG. «Après le coup de la Royale Belge, elle ne voulait pas recevoir une seconde gifle.»

Maurice Lippens monnaie la montée en puissance selon sa méthode. Coup de griffe : si la Générale lance une OPA, il laisse planer la menace d'une contre-OPA de la part d'autres actionnaires. Caresse : pourquoi ne pas imaginer, disons, un partenariat ?

La Société Générale de Belgique se montrera moins gourmande (20 %), et les AG obtiendront, en échange, des titres de la Générale de Banque, et une perspective de synergie — déjà la bancassurance. Le noyau dur se renforce ainsi en 1987, et sera complété, deux ans plus tard, par l'arrivée d'Asphales et d'Asahi. Voilà, pensait-on, les AG préservées de tout prédateur.



■ **HANS BARTELDS, COPRÉSIDENT DE FORTIS**
L'alter ego de Maurice Lippens chez Fortis.

CONTRE-OPA SUR ASSUBEL. Le marché belge de l'assurance n'en était pas pour autant stabilisé. L'un des grands concurrents français de l'UAP, les AGF, n'appréciait pas la prise de contrôle de la Royale Belge. En vain, le patron des AGF propose à Maurice Lippens de jouer la carte française. «Nous ne voulions pas être le véhicule permettant à deux compagnies françaises de se battre sur le marché belge.» Devant ce refus, les AGF se tournent vers Assubel. Maurice Lippens, rassuré par la stabilité de son capital, s'offre une contre-OPA sur la compagnie de la rue de Laeken. Déjà le souci de l'ancrage belge ? Pas du tout. «C'était purement défensif. Je me disais qu'avec tous ces mouvements, le marché allait voler par terre, que nous serions pris en sandwich entre la Royale Belge, contrôlée par l'UAP, et Assubel, contrôlée par les AGF.» L'opération se concluera, courant 1988, par une prise de participation conjointe et neutre.

L'ANCRAGE BELGE DE LA GÉNÉRALE. Entre-temps, l'annonce d'une OPA de Carlo De Benedetti sur la Société Générale de Belgique fait voler en éclats la stabilisation du capital des AG. Maurice Lippens a quelques «conversations» avec la partie attaquante. Il est très déçu. Lui qui tenait à son indépendance, n'obtient que de vagues promesses. «On allait être des potes, nous regrouper avec d'autres compagnies, bien travailler ensemble.» Les projets de Carlo De Benedetti le poussent dans le camp adverse.

Lorsque la participation des AG peut faire basculer la majorité en faveur du chevalier blanc, le groupe Suez, Maurice Lippens, sans remords, choisit son camp. En faisant payer son juste prix : celui de la liberté. Celle des AG. Puis il joue le beau rôle. Pour Suez, il personnifie l'ancrage belge, matérialisé par un poste de vice-président rue Royale. Les honneurs du fauteuil et des ors de la salle du conseil ne l'ont toutefois pas étouffé.

LES BIENFAITS D'UNE OPA. Sans l'OPA manquée sur la Générale, l'accord très particulier conclu en 1990 avec l'assureur néerlandais Amev aurait probablement été impossible. «La Générale n'aurait sans doute pas apprécié. Mais ici, cela faisait partie des accords avec Suez.»

Maurice Lippens a ainsi pu, à sa guise, échafauder le groupe Fortis, où Amev et Groupe AG détiennent la moitié de toutes les filiales opérationnelles de chaque entité. Au tandem Lippens-Croës, dirigeant les AG, s'est ajouté le tandem Lippens-Bartelds (nom du président d'Amev). Sans l'OPA sur la Générale, et l'accord avec Amev, les AG n'auraient pas eu la taille suffisante pour prendre le contrôle de la CGER-Banque et de la CGER-Assurances. Mais avec des «si», on ne devient pas un Manager de l'Année !

ROBERT VAN APELDOORN ■

L'ÉLECTION

MODE D'EMPLOI. Maurice Lippens, coprésident de Fortis et président des AG, est le neuvième dirigeant à recevoir le prix du Manager de l'Année décerné par Trends-Tendances. Les modalités d'attribution du prix n'ont guère changé depuis sa création, en 1985. Il s'agit, c'est important de le rappeler, d'une élection. Seuls les lecteurs — abonnés et lecteurs au numéro qui le souhaitent — ont le droit de vote. Le choix s'opère dans une liste de cinq noms, établie en novembre, à l'issue d'une réunion où journalistes et observateurs de la vie économique (consultants, chasseurs de têtes,...) confrontent leurs choix et leurs idées. En décembre, les lecteurs sont invités à envoyer leurs suffrages et le vote se clôture peu avant Noël. L'heureuse nouvelle est annoncée au manager, qui est couronné dans les premières semaines de janvier.